

MANAJEMEN MODAL INTELEKTUAL: STRATEGI MEMAKSIMALKAN NILAI MODAL INTELEKTUAL DALAM *TECHNOLOGY DRIVEN BUSINESS*

Oleh:
Lina Anatan:

Abstract

To date, there is a great deal changing in the way firm to compete. Over last decade, several driving force have emerge such as globalization of business and international competition sophisticated customers, competitor, and supplier increased technological capability, and shortening of production life cycle. Among the changes, knowledge management and intellectual capital management have probably made the most outstanding impact, the advent of the knowledge economy. Several characteristics define the knowledge economy are its focused on intangible resources rather than tangible resources, it's has a hypercompetitive business environment, it's digital, it's virtual, and it's networked. In the new knowledge economy, intellectual capital has become the one and only competitive advantage of a firm. It's include three dimension that is human capital, structural capital and customer capital. To implement strategy for managing intellectual capital successfully need to integrate the intellectual capital management strategies with the business strategy and to adapt internal and external changes.

Keywords: knowledge economy, technology-driven business, intangible asset, intellectual capital management.

PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan bisnis dalam millenium ini diindikasikan oleh adanya globalisasi bisnis dan kompetisi internasional, makin kritisnya tuntutan konsumen akan produk dengan kualitas tinggi, dan waktu tunggu yang pendek, ketatnya persaingan bisnis, peningkatan kapabilitas teknologi, maupun penurunan *product life cycle*. Singkatnya, perusahaan dihadapkan pada perkembangan lingkungan bisnis yang dikendalikan oleh teknologi (*technology-driven business*). Jika dalam perekonomian masa lalu (*past economies*), perekonomian sangat tergantung pada sumber daya seperti tanah, sumber daya alam, peralatan, dan modal untuk menciptakan nilai, maka dalam perekonomian milenium, perekonomian sangat tergantung pada pengetahuan yang memiliki nilai lebih dibandingkan aset fisik bagi organisasi. Sumber daya manusia (SDM) yang terlibat dalam setiap aktivitas, perusahaan akan lebih sedikit melakukan pekerjaan-pekerjaan fisik dan makin banyak melakukan pekerjaan dengan menggunakan modal otak, yang kita kenal dengan modal intelektual (Pablos, 2000).

Dalam kondisi komunitas perekonomian global yang ditandai dengan implementasi teknologi, perusahaan-perusahaan dihadapkan pada tantangan perubahan teknologi yang cepat dan peningkatan ketidakpastian dalam industrialisasi dan

lingkungan bisnis global. Untuk dapat beradaptasi dalam perubahan lingkungan yang dinamis ini, perlu SDM yang kompeten yaitu SDM yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based worker*) yang menguasai lebih dari satu keterampilan (*multiskill worker*). Dalam kondisi ini, perlu pengelolaan asset intelektual untuk dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

Seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis, ilmu pengetahuanpun mengalami perkembangan. Perkembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen telah membawa suatu perbedaaan dalam menawarkan solusi bagi organisasi bisnis untuk mencapai kesuksesan melalui pencapaian keunggulan kompetitif. Salah satu wujud perkembangan ilmu pengetahuan adalah lahirnya konsep *intellectual capital management* (manajemen modal intelektual). Kesuksesan perusahaan selalu terkait dengan adanya sharing pengetahuan baik tentang kebutuhan konsumen, produk baru, jasa, bahkan tentang kebijakan maupun prosedur dalam perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa konsep manajemen modal intelektual maupun *knowledge management* (manajemen pengetahuan) bukan merupakan konsep baru. Hal yang baru adalah bahwa konsep manajemen modal intelektual dan manajemen pengetahuan telah menjadi suatu konsep yang umum diterapkan di perusahaan-perusahaan di negara maju maupun negara sedang berkembang.

Tulisan ini membahas peran modal intelektual dalam merespon perubahan lingkungan yang dinamis dan untuk mengetahui pentingnya manajemen modal intelektual dalam meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Pembahasan diawali dengan review literatur yang mencakup beberapa definisi dan dimensi-dimensi modal intelektual, peran modal manusia, modal struktural, dan modal konsumen terhadap kinerja bisnis perusahaan, beberapa bukti empiris yang menunjukkan hasil penelitian tentang pengaruh modal intelektual terhadap kinerja bisnis, dan bagaimana strategi yang tepat untuk memaksimalkan nilai modal intelektual dalam *technology-driven business*.

PARADIGMA BISNIS ABAD 21: TECHNOLOGY-DRIVEN BUSINESS ERA

Memasuki abad 21, lingkungan bisnis dikarakterisasikan dengan akselerasi perubahan yang sangat radikal dibandingkan dengan dekade sebelumnya. Perubahan pasar global, siklus inovasi yang makin pendek, organisasi yang dikendalikan oleh pengetahuan (*knowledge-driven business*), meningkatnya peran konsumen akhir dalam proses pengembangan produk, serta pentingnya informasi dan teknologi komunikasi dalam hubungan intern dan intra perusahaan. Kecepatan perkembangan pengetahuan baru yang harus diasimilasi mempersulit perusahaan untuk menghasilkan pengetahuan internal, menciptakan jaringan kerja dengan supplier, klien, dan bahkan pesaing. Dengan perkataan lain, tekanan lingkungan eksternal mendorong organisasi untuk meningkatkan kompleksitas internal.

Dalam era pengetahuan saat ini, kemampuan suatu produk dan perusahaan untuk bisa bertahan atau tidak dalam persaingan sangat tergantung pada kapasitas untuk mengelola asset *intangible*, pengetahuan, dan kapabilitas inovasi secara efektif dan efisien menjadi nilai penting bagi pengendali aktivitas perusahaan. Perkembangan pengetahuan mengindikasikan adanya suatu variabel baru yang diperkenalkan ketika mengembangkan dan menganalisa rantai nilai dan strategi perusahaan. Selain itu, pengetahuan juga mengindikasikan bahwa pasar dan peran kompetensi telah dimodifikasi dengan menggunakan pemikiran seluruh rantai nilai. Dalam kondisi ini,

kapasitas perusahaan untuk mengelola aset pengetahuan menjadi faktor kunci dalam menyukseskan bisnis dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

Perubahan orientasi strategi dalam aset pengetahuan memerlukan pemahaman bahwa penciptaan keunggulan kompetitif perusahaan sangat tergantung pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan, menggunakan, dan mentransfer, dan memanfaatkan aset-aset intangible yang bersifat langka, tidak dapat diperdagangkan dan sangat sulit untuk ditiru. Dalam kondisi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis seperti saat ini, penilaian aset berdasarkan sumber daya muncul sebagai jawaban dalam pengelolaan bentuk-bentuk aset intelektual. Melalui penilaian modal intelektual, perusahaan dapat mengelola dan mengembangkan aset yang dimiliki sehingga bermanfaat bagi upaya pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan.

MODAL INTELEKTUAL: DEFINISI DAN DIMENSI

Modal Intelektual

Untuk dapat memanfaatkan modal intelektual, perusahaan perlu memahami apakah yang dimaksud dengan modal intelektual tersebut. Melalui pemahaman makna aset *intangible* tersebut perusahaan dapat menyusun dan menetapkan strategi serta kebijakan-kebijakan untuk mengevaluasi dan memaksimalkan produktivitas aset mereka yang paling bernilai tersebut. Ide atau gagasan tentang modal intelektual dimulai pada pertengahan tahun 1980an yang diindikasikan dengan munculnya pergeseran dari *production based to service* ke *knowledge-based economy*.

Beberapa penulis memberikan definisi yang berbeda-beda tentang modal intelektual. Stewart (1997) mendefinisikan modal intelektual sebagai materi intelektual yaitu pengetahuan, informasi, kekayaan intelektual, pengalaman yang digunakan untuk menciptakan kesejahteraan. Ia mengemukakan bahwa pengetahuan telah menjadi faktor produksi yang penting dan oleh karenanya aset intelektual harus dikelola oleh perusahaan.

Mouritsen (1998) mendefinisikan modal intelektual sebagai suatu proses pengelolaan teknologi yang mengkhususkan untuk menghitung prospek perusahaan di masa yang akan datang, Sedangkan menurut Reilly (1992) kategori *intangible asset* merupakan sesuatu yang berhubungan dengan teknologi, konsumen, kontrak, proses data, modal personal, pemasaran, lokasi, dan *goodwill*. Definisi ini masih luas dan mencakup hampir semua dimensi aset *intangible*.

Definisi *intangible asset* oleh *International Accounting Standart (IAS)* yaitu bahwa aset intangible merupakan aset non moneter yang dapat diidentifikasi dan penanganan substansi fisik untuk digunakan dalam produksi atau penyediaan barang dan jasa, untuk dipinjamkan pada pihak lain atau untuk tujuan administratif. Sumber daya yang ada merupakan sumber daya yang berhubungan dengan konsumen seperti kompetensi, reputasi dan loyalitas. Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan tugas-tugas tertentu yang ada pada tingkat individual dan organisasional. Pada tingkat individual, mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, sedangkan pada tingkat organisasional mencakup *database* klien yang spesifik, teknologi, metode, prosedur, dan budaya organisasi.

Harrison dan Sullivan (2000) mengemukakan bahwa kesuksesan perusahaan sangat dipengaruhi oleh usaha-usaha rutin perusahaan untuk memaksimalkan nilai-nilai dari modal intelektual yang dimiliki perusahaan. Modal intelektual memberikan diversitas nilai-nilai organisasi yang berbeda-beda seperti peningkatan keuntungan

akuisisi inovasi dari perusahaan lain, loyalitas konsumen, pengurangan biaya, dan perbaikan produktivitas.

Dimensi-dimensi Modal Intelektual

Klasifikasi tentang dimensi modal intelektual yang biasa digunakan dalam praktek adalah klasifikasi Stewart (1997) yang membagi modal intelektual dalam modal sumber daya manusia (SDM), modal struktural, dan modal konsumen. Dimensi pertama adalah modal sumber daya manusia (*human capital*). Modal SDM, modal struktural, dan modal konsumen merupakan ide mendasar yang dihasilkan melalui kemudahan aliran pengetahuan melalui perusahaan dan mengubah pengetahuan menjadi nilai-nilai perusahaan dalam tiga dimensi modal intelektual tersebut. Perusahaan tidak dapat menciptakan pengetahuan dengan sendirinya tanpa inisiatif dari individu yang terlibat dalam proses organisasi. Oleh karena itu, modal SDM sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan karena modal SDM merupakan penggabungan sumber daya-sumber daya *intangible* yang melekat dalam diri anggota organisasi.

Modal SDM mewakili modal pengetahuan individual dalam organisasi yang ditunjukkan oleh pekerjanya (Bontis, 1998). Modal SDM ini merupakan akumulasi nilai-nilai investasi dalam pelatihan pekerja/karyawan dan kompetensi SDM. Dengan perkataan lain, modal SDM merupakan kapabilitas kolektif untuk memberikan solusi terbaik dalam mengelola dan mengembangkan pengetahuan SDM. Hal ini penting karena merupakan sumber inovasi dan strategi pembaharuan, baik yang berasal dari penelitian maupun *reengineering*.

SDM merupakan aset organisasi yang memiliki *tacit knowledge*, yaitu ketrampilan/*skill* yang tidak dapat ditransfer pada orang lain (Nelson dan Winter, 1982). Modal SDM menunjukkan kombinasi *genetic inheritance*, pendidikan, pengalaman, dan sikap tentang kehidupan dan bisnis (Hudson, 1993). Aset SDM ini penting bagi perusahaan karena aset ini merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategik yang diperoleh baik dari penelitian laboratorium, *reengineering* proses baru, perbaikan keterampilan personal. Esensi modal SDM ini terletak pada intelegensi anggota organisasi, dimana bidang (*scope*) modal SDM ini dibatasi oleh *knowledge node* yang ada dalam diri karyawan.

Dimensi kedua adalah modal struktural (*structural capital*). Modal SDM tanpa dukungan sumber daya lain akan sia-sia. Oleh karena itu perlu dukungan modal struktural dalam mengembangkan kemampuan untuk menciptakan dan mengembangkan kemampuan untuk menciptakan dan mengembangkan ide-ide kreatif (Edvinson dan Sullivan, 1996). Modal struktural perlu didesain untuk memaksimalkan output intelektual dan hubungan penting yang memungkinkan modal intelektual untuk diukur dalam tingkatan organisasional. Menciptakan pengetahuan merupakan aktivitas *intangible* yang tidak dapat dipaksakan dan diawasi, dan hanya dapat terjadi ketika individu bekerja sama secara sukarela (Kim dan Mauborgne, 1997 dikutip dalam Bontis, 2000). Apa yang dapat dilakukan perusahaan adalah memberikan pembelajaran tentang budaya, infrastruktur, dan insentif yang tepat untuk menghasilkan dan menyebarkan pengetahuan. Oleh karena itu modal struktural merupakan infrastruktur yang dapat membantu mendukung pekerja untuk mengoptimalkan kinerja intelektualnya dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Modal struktural terdiri atas modal-modal inovasi yaitu kapabilitas organisasional suatu perusahaan untuk memenuhi permintaan pasar. Modal struktural mencakup rutinitas dan struktur organisasi yang mendukung pekerja dan untuk

keseluruhan kinerja bisnis. Individu/karyawan dapat memiliki tingkat intelektual yang tinggi, tapi jika organisasi memiliki sistem dan prosedur yang jelek maka akan mengakibatkan keseluruhan modal intelektual tidak akan mencapai potensial yang penuh.

Modal struktural (*structural capital*) juga strategi-strategi organisasi kerja internal, sistem, *database*, dan *file-file* modal struktural yang dapat ditingkatkan ketika organisasi melakukan investasi dalam bidang teknologi dan mengembangkan proses atau inisiatif internalnya. Modal struktural dalam suatu perusahaan terdiri atas empat elemen yaitu, (1) Sistem yang merupakan cara dimana proses organisasi (informasi, komunikasi, dan pembuatan keputusan) dan output (*product, service, dan capital proceed*), (2) *Structure* yaitu penyusunan tanggung jawab dan penghitungan yang mendefinisikan posisi dan hubungan diantara anggota-anggota organisasi, (3) *Strategy*, yaitu tujuan-tujuan organisasi dan cara untuk mencapainya, (4) *Culture* yaitu penjumlahan opini-opini individual, pemikiran bersama, nilai-nilai dan norma dalam organisasi.

Perusahaan dengan modal struktural yang kuat akan memiliki dukungan budaya yang memungkinkan perusahaan untuk mencoba sesuatu, untuk belajar, dan untuk mencoba kembali sesuatu. Konsep modal intelektual memungkinkan modal intelektual untuk diukur dan dikembangkan dalam suatu perusahaan. Sebagai akibatnya, tanpa modal struktural modal intelektual hanya akan sekedar menjadi modal SDM. Oleh karenanya modal struktural terdiri atas elemen-elemen seperti inovasi, dan akses informasi untuk dikodifikasikan dalam pengetahuan.

Dimensi terakhir adalah modal eksternal (*external/relational/customer capital*). Pergeseran paradigma yang muncul dalam teori pemasaran seperti fokus pada hubungan jangka panjang daripada transaksi pertukaran jangka pendek, membawa perbaikan yang signifikan bagi perusahaan. Melalui interaksi jangka panjang dengan konsumen perusahaan dapat memperoleh akses secara detail dan pengetahuan yang berguna tentang konsumen. Oleh karena itu konsumen yang loyal merupakan salah satu modal hubungan yang paling penting sehingga perusahaan harus menaruh perhatian lebih dalam masalah tersebut. Perusahaan membangun hubungan dan aliansi strategi yang berbeda-beda diantara *patner-patner* nya seperti jaringan kerja, *cross boundary teams, supply chain patnering* dan aliansi strategis untuk menyebarkan pengetahuan dan inovasi. Modal konsumen mewakili hubungan kerjasama dan *strategic change patners* (Roos dan Roos, 1997).

External capital (modal eksternal) biasa dikenal juga dengan nama *relational capital* dan *customer capital*. *External/relational capital* ini menunjukkan hubungan atau jaringan kerja yang diasosiasikan dalam kepuasan dan loyalitas perusahaan yaitu mencakup pengetahuan *channel-channel* pasar, konsumen, hubungan *supplier* dan *customer*, dan asosiasi industri dan pemahaman dampak kebijakan publik. Pemahaman lebih baik tentang apa yang diinginkan konsumen atas suatu produk atau jasa.

Esensi modal konsumen terletak pada pengetahuan yang melekat dalam hubungannya dengan lingkungan eksternal perusahaan dan tidak berhubungan dengan pengetahuan yang melekat dalam diri seseorang atau modal SDM. Manifestasi modal konsumen ini berasal dari konsumen dan seringkali menunjukkan "*market orientation*". Orientasi pasar ini didefinisikan sebagai intelegensi pemasaran suatu perusahaan tentang kebutuhan konsumen saat ini dan masa yang akan datang, penyebaran intelegensi secara horisontal maupun vertikal dalam organisasi, dan kemampuan responsif terhadap *market intelligence*.

MODAL INTELEKTUAL DAN KINERJA PERUSAHAAN: BUKTI EMPIRIS

Studi tentang aplikasi manajemen modal intelektual telah dilakukan di beberapa negara baik di negara maju maupun di negara sedang berkembang. Untuk mengetahui peran modal intelektual yang ditinjau dari tiga dimensi atau indikator modal intelektual yaitu, modal sumber daya manusia (*human capital*), modal struktural (*structural capital*), dan modal konsumen (*customer capital*), dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Studi ini dilakukan di negara maju seperti Inggris (Brooking, 1996; Roos et al., 1997), Kanada (Bontis, 1997; Miller, dkk, 1999), Amerika Serikat (Stewart, 1997), sedangkan dinegara berkembang dilakukan di Taiwan (Tsan dan Chang, 2003) dan Malaysia (Bontis dan Richardson, 2000). Perbandingan elemen-elemen modal intelektual berdasarkan pada studi Annie Brooking, Goran Roos, Thomas Stewart, dan Nick Bontis dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan Konseptual Modal Intelektual dari Beberapa Peneliti

Annie Brooking (UK)	Goran Roos (UK)	Thomas Stewart (USA)	Nick Bontis (Canada)
<p><i>Human Centred Assets</i> Keterampilan, kemampuan dan keahlian, kemampuan menyelesaikan masalah, dan gaya kepemimpinan</p>	<p><i>Human Capital</i> Kompetensi, sikap, dan agilitas intelektual</p>	<p><i>Human Capital</i> Karyawan merupakan aset organisasi yang paling penting</p>	<p><i>Human Capital</i> Level pengetahuan individual yang dimiliki oleh karyawan</p>
<p><i>Infrastructure assets</i> Semua teknologi, proses, dan metodologi yang memungkinkan perusahaan untuk berfungsi</p>	<p><i>Organizational</i> Inovasi organisasi, proses, <i>intellectual property</i>, aset budaya</p>	<p><i>Structural Capital</i> Pengetahuan yang melekat dalam teknologi informasi</p>	<p><i>Structural Capital</i> Aset non SDM atau kapabilitas organisasi yang digunakan untuk memenuhi permintaan pasar</p>
<p><i>Intellectual Property</i> <i>Know-how, trademark, dan patent</i> <u>Aset pasar</u> Merek, konsumen, loyalitas konsumen dan saluran distribusi</p>	<p><i>Renewal and Development</i> Hak paten baru dan Upaya pelatihan <u>Modal relasional</u> Hubungan yang melibatkan karyawan dari luar dan dalam perusahaan</p>	<p><i>Structural Capital</i> Hak paten, perusahaan, dan trademark <u>Modal Konsumen</u> Informasi pasar yang digunakan untuk menjaga hubungan dengan konsumen</p>	<p><i>Intellectual Property</i> Aset yang diproteksi dan memiliki definisi legal <u>Modal Relasional</u> Bentuk pengetahuan yang melekat dalam hubungan organisasional</p>

Sumber: Bontis, N., Keow, W.C.C, Richardson, S., 2000.

Meskipun definisi dan konseptualisasi modal intelektual tidak sepenuhnya identik, studi tersebut dimulai untuk melihat titik temu tentang cakupan modal intelektual. Brooking (1996) mengemukakan bahwa *managerial skills* dan *leadership style* merupakan komponen penting dalam modal SDM, sedangkan modal struktural dapat dibagi dalam dua komponen yaitu aset infrastruktur dan *intellectual property*. Dalam kasus aset infrastruktur, Brooking juga memasukkan teknologi dan proses yang membantu dalam proses perusahaan. Roos menambahkan pentingnya budaya, sedangkan Stewart memasukkan unsur *trademarks* dan *patent*. Bontis mengemukakan bahwa *intellectual property* merupakan suatu “*protected asset*” dan memiliki definisi legal yang merupakan komponen lain dari modal intelektual. Kesamaan keempat peneliti itu adalah bahwa mereka memasukkan konsumen, loyalitas konsumen, dan *market intelligence* sebagai bagian dari aset konsumen.

Dari hasil penelitian tentang modal intelektual dan pengaruhnya terhadap kinerja bisnis di Malaysia disimpulkan bahwa pengetahuan sangat penting dan dapat digunakan sebagai alat strategik untuk menghadapi kompetitor (Naquiuddin et al., 1992). Jumlah pekerja berbasis pengetahuan (*knowledge-based worker*) dan kesempatan berbasis pengetahuan (*knowledge-based opportunities*) diharapkan dapat meningkatkan kinerja bisnis perusahaan untuk waktu-waktu yang akan datang. Hal penting yang diperlukan untuk mencapai kondisi tersebut adalah pengembangan kompetensi SDM (Rischer and Fay, 1995). Perekonomian Malaysia yang sebelumnya berbasis pada produksi telah berkembang pada fokus aktivitas yang memerlukan keterlibatan SDM untuk mengembangkan ketrampilan (*skill*) yang diperlukan.

Studi di Taiwan yang baru-baru ini dilakukan, disimpulkan bahwa terdapat delapan faktor yang diidentifikasi sebagai model pengukuran untuk mengeksplorasi profil modal intelektual dalam industri di Taiwan. Secara umum, modal yang diperlukan untuk meningkatkan modal intelektual tersebut meliputi (*Research and development*) R&D, SDM, inovasi, dan kreativitas. Sedangkan strategi untuk mengatasi masalah rendahnya modal di taiwan meliputi memperkuat jaringan kerja penelitian dan pengembangan, interaksi inter-industri, memperkenalkan R&D keluar, meningkatkan investasi dalam R&D, meningkatkan inovasi dan kreativitas, serta melindungi hak patent dan hak cipta. Untuk meningkatkan kompetensi SDM, pelatihan dan pengembangan, peningkatan fasilitas kerja, membangun tim dan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran secara kontinu dapat didesain. Strategi perusahaan perlu memfokuskan pada hubungan dengan konsumen, pelayanan konsumen, *branding*, teknologi dan komunikasi dan kualitas hubungan konsumen dan pemasok.

STRATEGI MEMAKSIMALKAN NILAI MODAL INTELEKTUAL

Untuk mencapai kesuksesan dalam mengelola modal intelektual perusahaan perlu mengintegrasikan aset intelektual dengan strategi bisnis perusahaan dan mengadaptasikan strategi tersebut dengan perubahan internal maupun eksternal perusahaan. Untuk mengintegrasikan strategi manajemen modal intelektual dalam strategi bisnis perusahaan perlu beberapa pemahaman mengenai penanganan nilai-nilai modal intelektual, bagaimana mengidentifikasi aset-aset yang undervalued atau underutilized, bagaimana aset-aset perusahaan bekerja untuk perusahaan, dan bagaimana menilai resiko dan imbalan untuk mengelola modal intelektual.

Pemahaman mengenai penanganan modal intelektual terkait dengan nilai modal intelektual dalam strategi bisnis dimanifestasikan melalui inovasi bisnis, kinerja operasi, dan *strategic position*. Proses penanganan ini bersifat komplementer dan bukan *mutually exclusive*. Inovasi bisnis merupakan nilai inti modal intelektual dalam perusahaan yang bertujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan produk dan jasa dalam pasar, memungkinkan pemecahan konsep produk dan jasa dalam merestrukturisasi industri dan memberikan keunggulan kompetitif untuk jangka panjang. Memperbaiki inovasi bisnis berarti meningkatkan konversi atau peningkatan total volume ide-ide baru.

Upaya mengidentifikasi aset-aset yang *undervalued* dan *underutilized* terkait dengan pemahaman dan pengelolaan modal intelektual secara tepat yang akan membantu dalam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang dikendalikan teknologi (*technology-driven business*), modal intelektual harus dikelola secara penuh pada semua kontinum. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk memahami modal intelektual perusahaan sepanjang kontinum baik dari satu sisi dimana modal intelektual didefinisikan sebagai hak paten, *trademark*, dan disisi lain modal intelektual didefinisikan sebagai talenta pekerja, *know how*, strategi dan pengalaman.

Pemahaman tentang bagaimana aset perusahaan bekerja bagi perusahaan terkait dengan integrasi manajemen modal intelektual dengan tujuan manajemen, misi organisasi, dan kinerja perusahaan. Setelah mengidentifikasi bentuk-bentuk modal intelektual, perusahaan akan memaksimalkan penciptaan nilai dengan mengoptimalkan inovasi bisnis, dan kinerja operasi. Mengoptimalkan inovasi bisnis mencakup keseimbangan kreativitas, proteksi legal, dan pengembangan produk. Hal ini dapat ditempuh dengan beberapa strategi meliputi penilaian R&D alokasi sumber daya sesuai dengan lamanya siklus hidup produk, menciptakan insentif untuk pelaksanaan inovasi dan eksperimen dengan tim berdasarkan pendekatan alat-alat manajemen pengetahuan.

Untuk memaksimalkan kinerja operasional bisa dilakukan dengan menerapkan strategi bisnis yang memfokuskan pada pembelian, penjualan, sharing asset intelektual sehingga dapat mengembangkan program *licencing* dan *patnering*. Dalam mengembangkan program *patnering* dan *licencing* yang proaktif, perusahaan harus bisa mengimplementasikan program-program melalui identifikasi *licence* atau *patner* berdasarkan teknologi, pasar, dan konsumen, dan mengembangkan *strategic* alliansi yang menawarkan kapabilitas baru dalam pasar sasaran baru.

Bagaimana menilai resiko dan imbalan untuk mengelola modal intelektual terkait dengan pencapaian bermacam-macam nilai tujuan perusahaan yang dapat dilakukan melalui *in-licencing* dan *out-licencing*. Optimalisasi posisi strategis dilakukan dengan memfokuskan pada upaya bagaimana perusahaan dapat membedakan tujuan dan sasaran perusahaan masing-masing apakah akan mempertahankan modal intelektual mereka ataukah akan meningkatkan modal intelektual mereka. Untuk membantu pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dapat dipakai beberapa pertimbangan berdasarkan tujuan yang hendak dicapai.

Terdapat *trade-off* antara pencapaian tujuan dan tantangan untuk menghadapi ketidakpastian. Perusahaan seharusnya mengembangkan “term sheet,” membuat pemecahan masalah tentang keputusan bisnis sebelum mencoba memutuskan melakukan *patnering* atau *licencing*. Perusahaan juga harus menyederhanakan dan mengukur bermacam-macam ketidakpastian sehingga mereka dapat membandingkan dan mengevaluasi dengan menggunakan pendekatan ekonomi manajerial.

KESIMPULAN

Modal intelektual yang mencakup sumber daya manusia, modal struktural, dan modal relasional merupakan aset *intangible* yang berperan penting sebagai sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Melalui pengelolaan modal intelektual secara tepat perusahaan dapat mengembangkan sumber daya yang dimiliki untuk menunjang pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Untuk mencapai kesuksesan dalam mengelola modal intelektual perlu pengintegrasian aset intelektual dengan strategi bisnis perusahaan dan adaptasi dengan perubahan internal maupun eksternal yang sangat dinamis. Dalam merespon perubahan yang terjadi, fleksibilitas perusahaan menjadi faktor kunci kesuksesan penerapan strategi bisnisnya. Untuk mengintegrasikan strategi manajemen modal intelektual dalam strategi bisnis perusahaan diperlukan pemahaman mengenai penanganan nilai-nilai modal intelektual, bagaimana mengidentifikasi aset-aset yang *undervalued* atau *underutilized*, bagaimana aset-aset perusahaan bekerja bagi perusahaan dan bagaimana menilai resiko dan imbalan untuk mengelola modal intelektual.

DAFTAR PUSTAKA

- Bontis, N., 1998. Intellectual Capital: An Exploratory study that Develops Measures and Models,” *Management Decision*, Vol. 36 No.2, pp. 63-76.
- Bontis, N., Keow, W.C., Richardson, S., 2000. Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, No. 1, 2000, pp. 85-100.
- Brooking, A., 1996. Intellectual Capital – Core Asset for the Third Millenium Entreprise, *Internationl Thompson Business Press*, London, Vol. 8, No.12-13, pp.76
- Edvinsoon, L., and Sullivan, P., 1996. Developing Model For Managing Intellectual Capital. *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 356-364.
- Hudson, W., 1993. *Intellectual Capital: How to Build It, Enhance It, Use It*, John Wiley, New York, NY.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 1996. *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Mouritsen, J., 1998. Driving Growth: Economic Value Added versus Intellectual Capital, *Management Accounting Research*, 9, pp. 461-482.
- Naquiyuddin, T.N.C.P. dan Heong, L.H., 1992. *Malaysian Entrepreneurs*, Malaysian Institute of Management, Kuala Lumpur.
- Nelson, R. R., and Winter, S.G., 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, M.A., Harvard University Press..

- Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Reilly, R., 1992. Interstate Intangible Asset Transfer Program. *CPA Journal*, Vol. 62, No. 8, pg 34-40
- Rischer, H. and Fay, C., 1995. *The Performance Imperative – Strategies for Enhancing Workforce Effectiveness*, Jossey Bass, San Fransisco, CA.
- Roos, G., Roos, J., Edvinson, L., and Dragonnetti, N.C. (1997), *Intellectual Capital- Navigating in The New Business Landscape*, New York University Press, New York, N.Y.
- Roos, G., and Roos, J., 1997. Measuring Your Company’s Intellectual Performance,” *Long Range Planning*, Vol.30, no. 3, pp.413-426.
- Stewart, T., 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, Doubleday, New York, NY.
- Tsan, W.W., and Chang, C.C. 2003. Measurement and Comparison of IT Industrial Intellectual Capital in Taiwan. *International Conference on “New Trends and Chanllenge of Science and Technological Innovation on Critical Era*. October 30, 2003, Taipei, R.O.C.